

UNION DES
ENTREPRISES | UE35

16^e RENCONTRES INTERNATIONALES

MUNICH S UNIQUE !

DESTINATION BUSINESS

BOOK ECONOMIQUE
MUNICH 2015

www.ue35.fr

14/15/16
OCTOBRE
2015

MERCREDI 14 OCTOBRE 2015

07:00 > Convocation Aéroport Rennes St Jacques

09:00 > DÉPART POUR MUNICH VOL PRIVÉ DIRECT

10:50 > Arrivée à MUNICH Franz-Josef Strauss Airport

12:00 > Accueil VIP et visite de l'ALLIANZ ARENA

14:00 > Déjeuner à MUNICH

15:30 > 17:00 - ACTIVITÉS AU CHOIX

/ RENCONTRES OFFICIELLES

/ DÉCOUVERTE DE LA VILLE

et de ses principaux lieux emblématiques

Installation à l'hôtel Sofitel Munich Bayerpost

21:00 > Dîner dans la tradition munichoise

JEUDI 15 OCTOBRE 2015

09:00 > 12:30

CONFÉRENCE PLÉNIÈRE • Panorama économique

BMW WELT Double Cone

• Ouverture officielle des 16^e Rencontres Internationales MUNICH 2015

• Situation économique de l'Allemagne

• Focus sur la Bavière

• Les échanges bilatéraux

• Les bonnes pratiques

• BMW, un groupe, une stratégie

• Table ronde « l'Allemagne un modèle en matière sociale et de formation ? »

12:30 > DÉJEUNER au Restaurant BAVARIE

14:30 > 18:00 – ACTIVITÉS AU CHOIX

/ VISITE D'ENTREPRISE • une filière au choix

- Métallurgie - BMW Welt + Essais (90 max)
- Agroalimentaire – BERNBACHER Firma
- Bâtiment/Architecture – ALLIANZ ARENA
- Numérique / Digitale – SKY TV

/ WORKSHOP

/ ACTIVITÉS DÉCOUVERTE – Munich Musical

19:00 > SOIRÉE DE GALA

En présence du Ministre de l'économie, de l'énergie et des médias du gouvernement de Bavière

VENDREDI 16 OCTOBRE 2015

08:00 > 12:00 – ACTIVITÉS AU CHOIX

/ VISITE D'ENTREPRISE • une filière au choix

- Métallurgie – HAWE Hydraulik
- Agroalimentaire – WEIHENSTEPHAN Science
- Bâtiment – WOLF GmbH
- Numérique / Digitale – KATHREIN firma

/ WORKSHOP

/ ACTIVITÉS DÉCOUVERTE

- Munich Memory
- Munich Culturel

12:30 > DÉJEUNER

Temps Libre dans le centre historique

15:30 > Transfert aéroport

16:30 > Ouverture enregistrement pour le vol FPO306C

18:30 > DÉPART POUR RENNES VOL PRIVÉ DIRECT

20:20 > Arrivée à RENNES St Jacques Aéroport

UNION DES
ENTREPRISES | UE35

16^e RENCONTRES INTERNATIONALES

MUNICH S UNIQUE !

DESTINATION BUSINESS

BOOK ECONOMIQUE
MUNICH 2015

www.ue35.fr

14/15/16
OCTOBRE
2015



VOTRE CONSEILLER EST TOUS LES JOURS À VOS CÔTÉS, SON RÉSEAU D'EXPERTS AUSSI.

Parce qu'il est au cœur d'un réseau d'entrepreneurs,
votre conseiller saura additionner les bonnes compétences
pour multiplier vos chances de réussite.

Rencontrez-le ou connectez-vous sur www.ouest.banquepopulaire.fr

  #LaBonneRencontre

Banque Populaire de l'Ouest - Société Anonyme Coopérative de Banque Populaire à capital variable régie par les articles L512.2 et suivants du Code monétaire et financier et l'ensemble des textes relatifs aux Banques Populaires et aux Établissements de Crédit, 549 200 400 RCS Rennes - Code APE 6419Z - FR 4954920000000 H Intermédiaire d'assurance inscrit à l'ORIAS sous le n° 07 003 380 - CCP Rennes 2-42K - Adresse Swift : CCBFRFP REN - 0672013. Crédits photos : © BPCE - Getty Images.

BANQUE & ASSURANCE

**BANQUE POPULAIRE
DE L'OUEST**

ADDITIONNER LES FORCES, **MULTIPLIER LES CHANCES**



Pour construire un nouveau modèle de développement

Le Département d'Ille-et-Vilaine fédère les acteurs économiques et les territoires

Objectif : innover pour la performance économique, sociale et environnementale



vbw

Die bayerische Wirtschaft

Fort pour la Bavière

Vivre et travailler en Bavière

En Bavière, la vie et la prospérité économique vont la main dans la main. Pour que cela reste ainsi, la Fédération pour l'économie bavaroise vbw représente les intérêts économiques, sociaux et sociopolitiques de plus de 120 fédérations patronales et fédérations industrielles bavaroises. Nous nous engageons pour une Bavière forte avec des entreprises fortes et des emplois sûrs.



www.vbw-bayern.de/francais

SOMMAIRE

I)	INTRODUCTION	9
II)	PRÉSENTATION DE L'ALLEMAGNE ET DE LA BAVIÈRE	11
	A) L'Allemagne	11
	1. Le système politique.....	11
	2. La géographie	11
	3. L'économie	12
	4. Les exportations allemandes	14
	5. Les réformes d'hier, un atout aujourd'hui	14
	6. Les faiblesses structurelles	15
	B) Focus sur la Bavière.....	17
	1. Les chiffres clefs.....	17
	2. La recherche et développement en Bavière	19
III)	LE MODÈLE ÉCONOMIQUE ALLEMAND	20
	A) Le Mittelstand : force du modèle allemand.....	20
	B) Les différents secteurs clefs	20
	1. L'industrie automobile	20
	2. L'industrie agro-alimentaire	26
	3. L'industrie du bâtiment	27
	4. L'économie numérique	28
IV)	FAIRE DES AFFAIRES EN ALLEMAGNE.....	29
	A) 10 raisons de faire des affaires en Bavière/Allemagne	29
	B) 10 Do & Don't à respecter sur le marché allemand.....	32
	C) S'implanter en Allemagne.....	34
	1. Créer une entreprise.....	34
	2. Le droit social et ses spécificités.....	35
	3. Le droit fiscal et ses spécificités	35
	4. Racheter une entreprise.....	36

*« Les règles fiscales et sociales françaises divergent
de celles du pays dans lequel je souhaite m'implanter.*

J'ai besoin d'experts pour mieux y voir ! »

M. Durand, DAF

**LE N°1 DE LA GESTION DE FILIALES ÉTRANGÈRES
DE PME ET ETI FRANÇAISES VOUS ACCOMPAGNE**

Issu du réseau des Banques Populaires, Pramex International est le leader français du conseil en implantation internationale dédié aux entreprises de tailles moyenne et intermédiaire. Pour conseiller et accompagner, depuis 1975, les dirigeants d'entreprises dans leur projet d'internationalisation, Pramex International s'appuie sur deux piliers forts :

- Un réseau intégré de 15 bureaux à couverture mondiale composé de plus de 100 consultants multiculturels,
- Un réseau de commerciaux en France, au plus proche des entreprises.

I. Introduction

« Munich, si unique »

A l'image du Bayern de Munich, son équipe de foot locale la plus titrée sur le plan national (25 fois champion d'Allemagne !), Munich est une ville enviée et admirée dans le monde entier.

Quelle autre ville peut faire valoir autant d'atouts que ceux de la capitale de la Bavière ? Munich et sa région sont régulièrement érigées en modèle et exercent une forte attractivité. Quelles sont les raisons qui lui confèrent cette place si singulière dans le paysage allemand ?

Est-ce sa célèbre Oktoberfest qui rassemble chaque année plus de six millions de visiteurs venus du monde entier et où les Bavarois en chemise à carreaux rouge et blanc et en culotte de cuir (*Lederhosen*) et les Bavaroises dans leurs robes traditionnelles (*Dirndl*) côtoient les visiteurs internationaux ?

Est-ce sa situation géographique qui la place au cœur de « la mégalopole européenne »¹ et à moins de trois heures d'avion de plus de 30 régions européennes ?

Est-ce sa qualité de vie ? Munich offre un environnement du travail, une sécurité, un système éducatif et des loisirs optimaux la classant au 3^{ème} rang mondial des villes où il fait bon vivre².

« L'Etat libre de Bavière – un Land allemand différent »

Munich est la vitrine de la réussite économique de toute une région qui a connu une transformation et une modernisation exemplaire.

Région encore très rurale au lendemain de la seconde guerre mondiale, la Bavière a modernisé son économie grâce à des programmes de promotion ciblant d'abord les grands groupes industriels allemands (BMW, Siemens) et les entreprises internationales. La modernisation a été poursuivie en favorisant l'innovation et les technologies de pointe. Le résultat a été l'émergence d'un tissu de PME innovantes qui font de la Bavière un centre d'excellence dans de nombreux secteurs high-tech. Bill Gates, fondateur de Microsoft, l'a ainsi citée en exemple comme « la Mecque des industries de pointe ».

Forte de sa réussite économique, la Bavière cultive avec fierté ses valeurs traditionnelles et conservatrices tout en étant tournée résolument vers l'avenir et l'innovation.

¹ Roger Brunet, *les villes européennes*, 1989

² Classement Mercer 2015

« Le miracle économique allemand »

Ce cas d'école unique de développement d'une région toute entière et de sa capitale Munich est à replacer dans le contexte plus large du miracle économique allemand et du renouveau que connaît l'Allemagne depuis dix ans.

Les performances remarquables enregistrées par l'Allemagne au cours des dernières années fascinent nombre de Français et contrastent avec l'effritement constant de la compétitivité de l'Hexagone.

Une pléthore d'articles a été consacrée à la prospérité retrouvée de l'Allemagne en vue d'en analyser les raisons et d'étudier leur possible application en France. Les atouts de l'industrie allemande tels que le dialogue social et la formation en entreprise sont systématiquement cités en exemple. Mais ils sont déjà bien connus du grand public et ne suffisent pas à expliquer l'efficacité du modèle allemand.

Force est de constater que l'Allemagne reste un sujet très méconnu des Français qui portent un regard où se mêlent mythes, lieux communs et importantes zones d'ombre.

L'objet de notre propos est de vous présenter ce qu'est en réalité l'Allemagne en 2015 et en particulier les PME fortement tournées vers l'innovation et l'export qui forment le célèbre « Mittelstand ». Nous mettons en relief les facteurs décisifs qui concourent à la réussite exceptionnelle du « made in Germany ».

Notre objectif est aussi de vous fournir des clés pour déchiffrer la façon de travailler et les attentes de vos partenaires allemands. Il est indispensable de connaître l'environnement culturel pour bien comprendre et appréhender les bonnes pratiques de management et de négociation.

L'Allemagne est un marché à fort potentiel de développement pour les entreprises françaises. Pour réussir sur ce marché attractif mais très concurrentiel, il est essentiel de répondre aux exigences locales exposées dans cet ouvrage et de faire preuve de persévérance.

Nous vous invitons à tenter la passionnante expérience Allemagne et pour ce faire de partir à la découverte du book « **Munich, si unique** ».

Guillaume Truchon-Bartès

General Manager - Pramex International Allemagne

II. Présentation de l'Allemagne et de la Bavière

A. L'Allemagne

1. Le système politique

Unifiée en 1871 sous l'égide de Bismarck, L'Allemagne compte parmi les démocraties les plus développées et les plus influentes dans le monde.

Le fonctionnement du système politique allemand est régi depuis 1949 par une Constitution appelée Loi fondamentale (*Grundgesetz*). Depuis cette date, l'Allemagne est donc une république fédérale, composée d'abord de 11 puis de 16 régions (*Länder*) après la réunification de 1990. La capitale fédérale est Berlin depuis 1990.

Le Parlement allemand est composé de deux chambres, le Bundestag, élu au scrutin mixte pour quatre ans, et le Bundesrat qui comprend 68 représentants des gouvernements des Länder.

Le président de la République fédérale (*Bundespräsident*) est élu pour un mandat de cinq ans, renouvelable une fois, au suffrage indirect. Il représente l'unité allemande et défend les intérêts de l'Allemagne mais son rôle est essentiellement symbolique. L'actuel président fédéral est Joachim Gauck. Il a été élu à la fonction présidentielle le 18 mars 2012.

La chancelière fédérale (*Bundeskanzlerin*) Angela Merkel est le chef du gouvernement allemand depuis le 22 novembre 2005. Elle est élue par les membres du Bundestag, sur proposition du président fédéral pour un mandat de quatre ans, renouvelable à plusieurs reprises. Elle a été réélue pour un 3^{ème} mandat le 22 septembre 2013.

2. La géographie

L'Allemagne compte 80,7 millions d'habitants en 2014 pour une superficie de 348.770 km² (contre 543.965 km² pour la France). Les principales villes allemandes sont :

- Berlin (3,5 millions)
- Hambourg (1,8 million)
- Munich (1,4 million)
- Cologne (1 million)
- Francfort (680.000)
- Düsseldorf (589.000)

L'Allemagne est un pays décentralisé composé de 16 Länder. Les 5 nouveaux Länder sont le Mecklembourg-Poméranie-Occidentale, le Brandebourg, la Saxe-Anhalt, la Saxe et la Thuringe. Berlin, Brême et Hambourg constituent des « villes-Länder ».

Chaque Land a sa propre constitution (*Verfassung*), son parlement, son système judiciaire, son administration fiscale et son autonomie financière. Il est souverain en matière de culture, d'enseignement, de droit communal et d'organisation des services de police. Les Länder jouissent donc d'une grande autonomie.

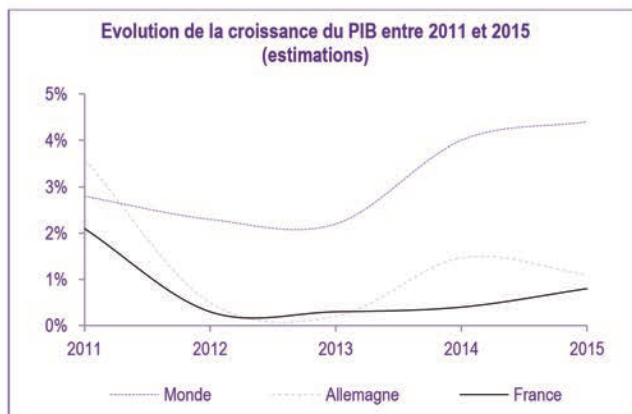
3. L'économie



- 4^{ème} économie mondiale
- 1^{ère} économie européenne
- 2^{ème} plus grand exportateur de biens industriels
- 5^{ème} pays mondial pour les investissements étrangers

La puissance économique de l'Allemagne n'est plus à démontrer. Avec un PIB de 2.903 milliards d'euros en 2014, l'Allemagne est la 4^{ème} économie mondiale et la 1^{ère} économie européenne. Son PIB compte pour 21% du PIB européen total. Le pays est le moteur de la reprise économique européenne.

Le pays affichera un taux de croissance de son PIB supérieur à 1% en 2015.



Source : Base de données du Fonds Monétaire International

Les grands centres industriels et d'affaires allemands se répartissent dans plusieurs régions :



Carte de l'Allemagne

- 1) Le bassin de la Ruhr : produits métallurgiques, chimie, industries de pointe et services
- 2) La Rhénanie-du-Nord-Westphalie : sous-traitance, mécanique, chimie, technologies de l'informations et des communications (TIC) et services
- 3) La Saxe : automobile, mécanique et nouvelles technologies
- 4) La Bavière : automobile, recherche scientifique et biotechnologies
- 5) Le Bade-Wurtemberg : machines outils et composants de haute technologie
- 6) Francfort-sur-le-Main : finance, logistique et salons professionnels
- 7) Hambourg : activités portuaires, médias et aéronautique
- 8) Berlin : biotechnologies et TIC

L'économie allemande est largement stimulée par son secteur industriel performant. Celui-ci emploie encore 24,6 % de la population active.

Les services représentent une part conséquente de l'emploi en 2014 avec presque 74% des actifs. Comme dans la plupart des pays développés, le secteur tertiaire rassemble le plus d'emplois.

Enfin le secteur primaire, même s'il ne compte que pour 1,5% de la population active, demeure très productif. L'Allemagne a su exploiter avec succès les grandes surfaces disponibles des nouveaux Länder et ses exportations de produits agricoles dépassent celles de la France depuis 2007. A titre d'exemple, l'Allemagne exporte plus de fromages que la France en volume.

4. Les exportations allemandes

Sa position centrale en Europe, ses infrastructures performantes et sa compétitivité permettent à l'Allemagne de se démarquer en termes d'échanges. Avec une balance commerciale positive de plus de 200 milliards d'euros en 2014, l'Allemagne est le champion de l'exportation. Elle est le 3^{ème} pays exportateur au monde après la Chine et les Etats-Unis.

Les échanges commerciaux de l'Allemagne s'effectuent en premier lieu avec ses partenaires européens. En 2013, 57% des exportations allemandes étaient destinées aux pays de l'Union Européenne. Elles ont crû de 44% entre 2003 et 2013.

L'Allemagne est le 1^{er} partenaire commercial de la France : elle est son premier client (avec 16,4% des exportations françaises destinées à l'Allemagne) et son premier fournisseur (avec 17,1% des importations françaises provenant de l'Allemagne). En revanche, la France est seulement le troisième fournisseur de l'Allemagne (avec 7,2% des importations allemandes en provenance de la France) après les Pays-Bas et la Chine.

Les principaux biens échangés entre les deux pays sont les véhicules automobiles, les équipements mécaniques, les machines-outils, le matériel électrique, électronique et informatique, les produits chimiques, les parfums et les cosmétiques.

5. Les réformes d'hier, un atout aujourd'hui

Dans les années 2000, l'Allemagne était considérée comme « l'homme malade de l'Europe »³ et enregistrait des taux de croissance plus faibles que ceux de ses partenaires européens.

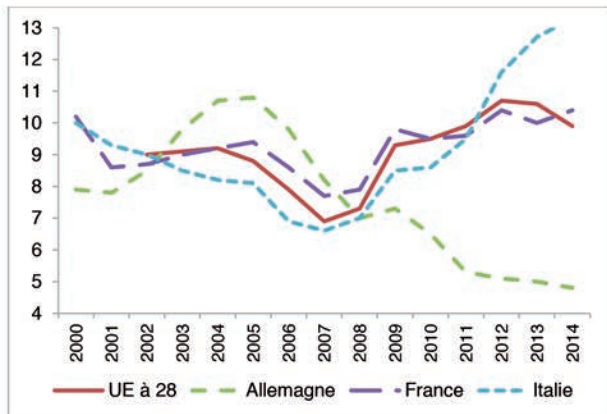
Cependant, à partir de 2005, l'économie a connu un nouvel essor. Ce renouveau s'explique en partie par les réformes économiques et sociales de long terme mises en place par le gouvernement.

Elles sont regroupées sous la politique « Agenda 2010 » menée en Allemagne entre 2003 et 2005 par le chancelier Gerhard Schröder. L'Agenda 2010 comprend les Réformes Hartz. Ces réformes structurelles ont permis à une Allemagne en perte de vitesse de renouer avec la croissance en assainissant les finances de l'Etat, en rendant moins coûteux les systèmes sociaux et en assouplissant le marché du travail. La compétitivité des entreprises

³ Hans Werner Sinn, 15.11.2003

a augmenté et le taux de chômage a diminué de façon spectaculaire. Elles sont deux variables essentielles de la réussite du modèle allemand.

Le graphique ci-dessous illustre l'impressionnante évolution du taux de chômage allemand avant et après la mise en place des réformes Hartz et de l'Agenda 2010.



Comparaison de l'évolution en % des taux de chômage en Europe Eurostat 2000-2014

Force est de constater que ces réformes structurelles ont été efficaces et ont permis à l'Allemagne de résister davantage à la crise financière et économique de l'automne 2008. Malgré une forte chute des exportations en 2009, due à une demande mondiale en baisse, l'Allemagne a su repartir rapidement et ce notamment grâce à la vigueur de sa production industrielle et aux exportations.

Ainsi, l'Allemagne est sortie renforcée de la crise. L'efficacité du modèle allemand n'est aujourd'hui plus à démontrer. Au-delà de ses performances économiques et en termes d'exportation, l'Allemagne impressionne surtout par l'évolution de son marché de l'emploi. Seule 4,7% de la population active est au chômage en Mars 2015 selon les statistiques Eurostat. Le sud du pays a quasiment éliminé le chômage qui est considéré comme résiduel, à moins de 4% de la population active.

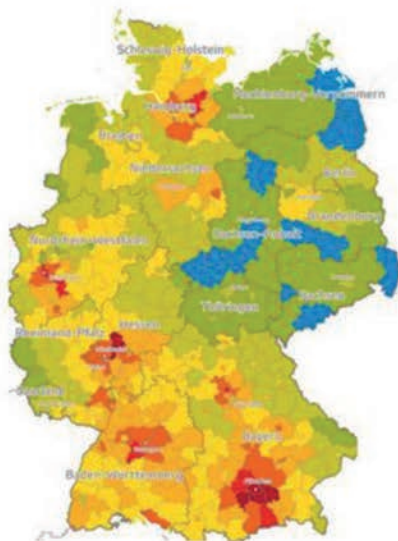
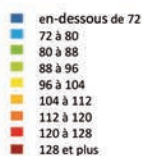
6. Des faiblesses structurelles

L'Allemagne dispose toujours de la population la plus importante d'Europe, néanmoins, cette dernière est vieillissante et le pays est dès à présent confronté au déclin démographique, avant les autres pays européens.

De 82 millions en 2008, l'Allemagne ne compte plus que 80,7 millions d'habitants en 2014, et devrait en perdre encore 15 millions d'ici à 2060, alors que la France en aura gagné 9 millions. Par ailleurs, l'immigration ne permet pas de compenser intégralement cette faiblesse.

Aujourd'hui, une personne sur quatre a plus de 60 ans. En 2025, 25% des personnes en âge de travailler en Allemagne auront plus de 55 ans. Le pays fait face à un défi majeur et doit renforcer les mesures pour encourager la natalité s'il veut limiter la chute de la population active et conserver son modèle social.

En outre, l'Allemagne, 25 ans après la réunification, demeure marquée par de profondes disparités régionales entre les Länder de l'Est et ceux de l'Ouest. Ainsi, les salaires de l'Est sont inférieurs de près de 30% à ceux de l'Ouest.



Pouvoir d'achat des Allemands en 2013, index par habitant – 100 = moy Allemagne

La puissance d'achat est encore largement répartie à l'Ouest du pays, mettant en exergue les disparités évidentes.

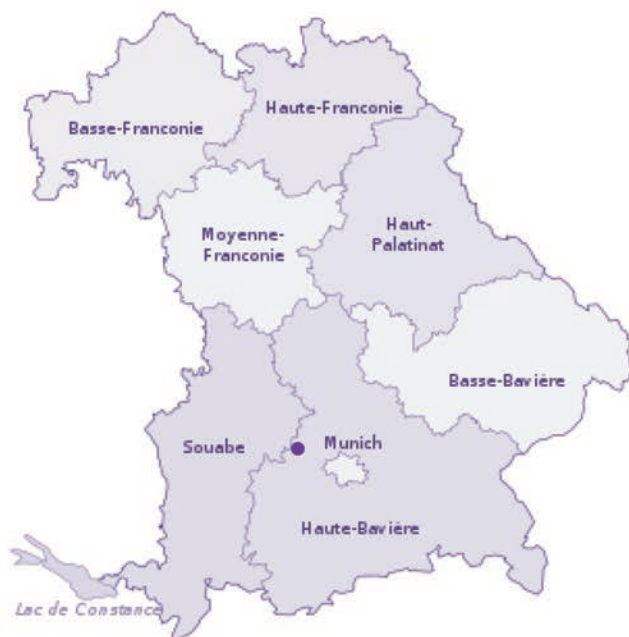
Enfin, l'Allemagne est confrontée à un réel manque de main d'œuvre qualifiée (*Fachkräftemangel*) notamment dans les secteurs MINT (mathématiques, ingénierie, sciences naturelles et techniques). Le vieillissement de la population et la baisse du nombre d'inscrits dans les filières scientifiques accentuent ce problème. A titre d'exemple, 21% des ingénieurs allemands ont plus de 55 ans (contre 12% en France) et 18% ont moins de 34 ans (contre 42% en France). Le manque annuel d'ingénieurs s'élèverait à plus de 200.000.

Ce manque de main d'œuvre qualifiée pourrait mettre en péril à long terme le modèle économique allemand, dont les exportations sont basées sur l'industrie et par conséquent sur ses ingénieurs. Cette situation risque d'entraîner une chute du niveau d'innovation au sein des entreprises allemandes.

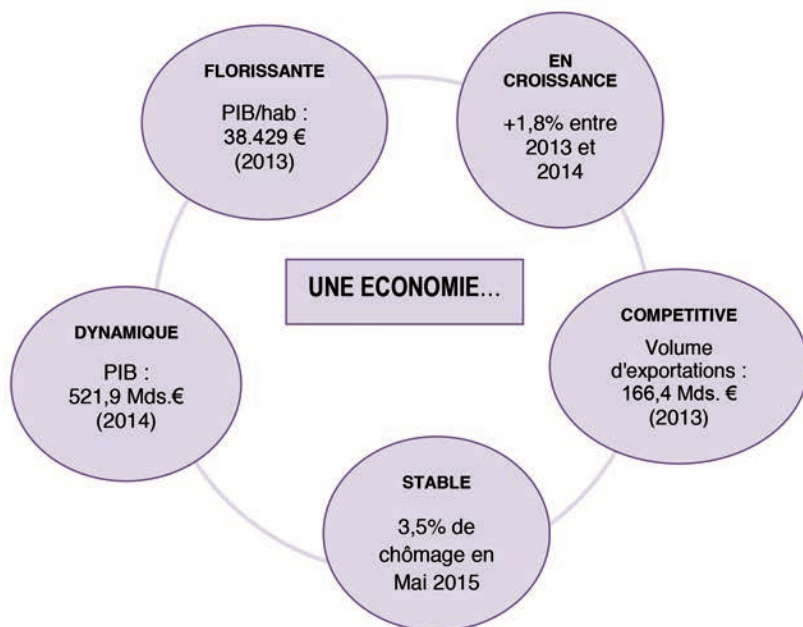
B. Focus sur la Bavière

1. Les chiffres clefs

La Bavière est le plus grand état (*Land*) de la République fédérale d'Allemagne en superficie. Regroupant plus de 12,6 millions d'habitants en juin 2014, c'est également le Land le plus attractif d'Allemagne. En effet, entre 1991 et 2013, plus de 720.000 personnes sont venues s'installer en Bavière.



Carte de l'Etat de Bavière



Avec un produit intérieur brut de 521,9 milliards d'euros en 2014, la Bavière devance 21 des 28 états membres de l'UE et constitue la 7^{ème} économie européenne. Elle compte pour 18% du PIB allemand.

Munich est le centre d'affaires et la capitale économique de la Bavière, la ville occupe une position centrale en Europe. Par ailleurs, la Bavière est la première région touristique d'Allemagne.

La Bavière est reconnue pour sa vivacité économique, elle abrite aussi bien les sièges d'acteurs mondiaux comme Adidas, Allianz, BMW ou Siemens que de nombreuses petites et moyennes entreprises (PME) compétitives qui incarnent le modèle de réussite allemand.

Ces PME, innovantes et dynamiques, représentent la colonne vertébrale de l'économie bavaroise. Elles sont plus de 400.000 en Bavière. Par ailleurs, ce sont 78 entreprises qui sont créées pour 10.000 habitants en Bavière (contre 72 en Allemagne en moyenne).

En termes de présence française, 480 entreprises qui employaient 78.000 salariés étaient implantées en Bavière en 2013, soit 12% des entreprises françaises en Allemagne. En outre, 4.200 entreprises bavaroises ont des relations économiques avec la France.

2. La Recherche & Développement en Bavière

La recherche et développement (R&D) constitue un des garants du succès économique de la Bavière. Les entreprises consacrent une part plus importante de leur budget dans la R&D que les acteurs d'autres régions allemandes. Cela permet à la Bavière de se démarquer comme pôle national et international dans les nouvelles technologies et d'être attractive à la fois pour les hommes et les entreprises.

De ce fait, 15.533 brevets ont été déposés en Bavière en 2014, soit plus de 31% des dépôts de brevets en Allemagne.

Au total, les secteurs publics et privés consacrant plus de 3% du PIB brut en R&D. L'Etat bavarois mise aussi sur des hauts niveaux de formation primaire et supérieure ainsi que sur les instituts de recherche.

On recense pas moins de neuf universités publiques (y compris l'Université Technique de Munich et l'Université Ludwig Maximilian de Munich), 24 universités de sciences appliquées (Fachhochschule) et des instituts de recherche et de science renommés (centre allemand pour l'aéronautique et l'aérospatiale, instituts Fraunhofer, associations Helmholtz et Leibniz, etc.)

Le paysage universitaire bavarois est un pilier efficace de la R&D et stimule l'innovation. Les clusters de recherche bavarois permettent de faciliter les partenariats entre la science et l'industrie. Ils favorisent le partage de connaissances et la coopération entre les entreprises et les instituts de recherche ou universités. Ils sont également un vivier de main d'œuvre qualifiée pour les entreprises innovantes.

La Bavière compte ainsi 19 réseaux ou clusters dans des secteurs majeurs comme les technologies de l'information et de la communication, la robotique ou l'électronique de haute performance.

III. Le modèle économique allemand

A. Le Mittelstand : force du modèle allemand

En Allemagne, le Mittelstand représente le tissu d'entreprises de taille intermédiaire employant moins de 500 salariés et réalisant au plus un chiffre d'affaires de 50 millions d'euros.

Plus que la taille, ce sont d'une part leur perpétuelle course à l'innovation et d'autre part leur modèle économique qui permet de les distinguer.

Les entreprises du Mittelstand se démarquent ainsi par leur investissement conséquent dans la recherche et développement. Cet investissement leur permet de maîtriser des technologies de pointe et de proposer sans cesse des produits novateurs.

Les PME allemandes sont souvent peu connues du grand public. C'est la raison pour laquelle on les surnomme les « champions cachés ». Elles maîtrisent des compétences clefs sur des secteurs innovants ou des niches et sont par conséquent souvent leaders sur leur marché. Elles exportent une grande partie de leur production et ont peu de concurrents directs du fait de leur place en pôle-position.

En outre, elles réfléchissent et agissent sur le long terme, ce qui renforce l'adhésion des salariés aux valeurs de l'entreprise. Elles sont en effet proches de leurs employés et les rapports sociaux y sont généralement pacifiés.

Enfin, ces entreprises locales sont regroupées en réseau et forment des clusters autour de grands groupes. Elles travaillent généralement en étroite collaboration et agissent de concert plutôt que comme simples concurrents.

La compétitivité de l'industrie est en effet davantage perçue comme un objectif commun au service du plus grand nombre plutôt que comme le moyen pour certaines entreprises de s'enrichir sans que tous en profitent. Les entreprises du Mittelstand travaillent souvent comme sous-traitants de plus grandes entreprises. Cela constitue donc un cadre favorable pour se développer et participe à la force du modèle allemand.

B. Les différents secteurs clefs

1. L'industrie automobile

L'industrie de la métallurgie emploie plus de 700.000 personnes en Allemagne et représente un chiffre d'affaires de 171,2 milliards d'euros.

L'industrie de l'acier, l'industrie des métaux non ferreux, l'industrie de la fonderie ainsi que le travail de l'acier et du métal font partie de l'industrie métallurgique. L'industrie automobile dépend largement de la métallurgie.

L'automobile est le secteur moteur de l'industrie allemande. Il a généré en 2014 un chiffre d'affaires de 384,4 milliards d'euros et reste largement soutenu par les exportations.



SOCIÉTÉ DE
COURTAGE

SPÉCIALISTE DE LA PROTECTION SOCIALE
COMPLÉMENTAIRE
AUPRÈS DES ENTREPRISES

PRÉVOYANCE / FRAIS DE SANTÉ
INGÉNIERIE RETRAITE & ÉPARGNE SALARIALE

SOCIÉTÉ DE COURTAGE
D'ASSURANCES
DE PERSONNES
DEPUIS 28 ANS

ORIAS n°07.000.791

W W W . C E R A P . C O M

Siège social : Antipolis 2 - Bât B • 6 rue Pâtis Tatelin • CS 20825 • 35708 RENNES CEDEX 7 • Tél. 02 99 30 72 30 •
Fax. 02 99 30 14 75 • E-mail : info@cerap.com • **Adresse Paris :** 20, bd de Courcelles • 75017 PARIS • Tél. 01 47 63 64 54



NOUVELLE BMW SERIE 7

Nouvelle
BMW Série 7



Le plaisir
de conduire

www.huchet-sa.fr



HUCHET

Rennes - St Malo

316 route de Saint Malo, Rennes - 02 99 25 06 06
3 rue de la Grassinai, Saint Malo - 02 99 82 35 45
www.huchet-sa.fr



**COURTIER SPÉCIALISÉ
EN ASSURANCES D'ENTREPRISES**

Nos domaines d'intervention sont notamment :

- Dommages aux biens et pertes d'exploitation,
- Responsabilité civile Entreprise,
- Responsabilité civile des dirigeants,
- Flotte automobile,
- Marchandises transportées,
- Protection juridique,
- Risques financiers liés aux accidents du travail et maladies professionnelles,
- Contamination accidentelle et criminelle des produits.

Votre contact : M. Roland Marchix
rms.courtage@rmscourtage.fr

RENNES

13, boulevard Magenta
35000 Rennes
Tél. 02 99 30 01 00
Fax 02 99 30 22 62

BREST

24, quai de la Douane
29200 Brest
Tél. 02 98 80 35 05
Fax 02 98 80 35 51



**Assurance crédit
Affacturage
Renseignements
commerciaux**

**COURTIER SPÉCIALISÉ DANS LA PROTECTION
DE VOTRE POSTE CLIENT**

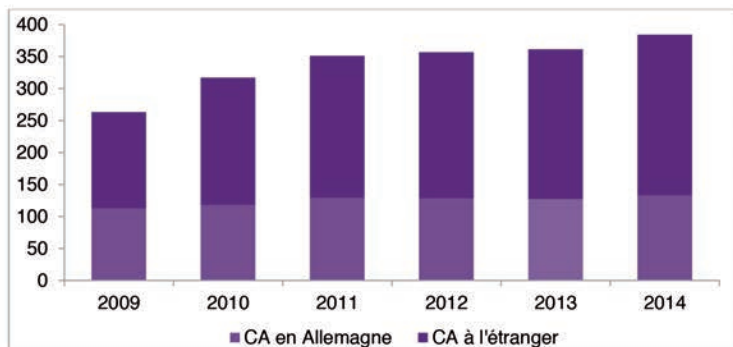
Notre vocation :

- Protéger vos transactions commerciales
- Gérer ou financer votre développement
- Surveiller votre poste client

Votre contact : Mme Carole Tricot
a2ccourtage@wanadoo.fr

RENNES

13, boulevard Magenta - 35000 Rennes
Tél. 02 99 65 66 76 • Fax 02 99 65 66 77



Evolution du CA de l'industrie automobile allemande en Mds. €

L'Allemagne est ainsi en 2014 le 1^{er} producteur et exportateur européen et le 4^{ème} mondial après le Japon, la Chine et les Etats-Unis.

L'industrie automobile a employé plus de 775.000 personnes et a produit près de 15 millions de voitures en 2014, dont 5,6 millions fabriquées en Allemagne.

Forte de la réputation du « made in Germany », l'industrie exporte une grande partie de sa production vers les marchés en croissance et notamment en Asie ou dans les pays en développement où les marques « haut de gamme » (BMW, Mercedes, Audi, Porsche, etc.) sont très appréciées.

L'industrie automobile allemande se démarque par sa force d'innovation. 30% des investissements des entreprises allemandes en R&D proviennent de ce secteur.

Le secteur automobile entraîne dans son sillage des milliers de sous-traitants, des entreprises de taille moyenne qui réalisent des pièces détachées et des systèmes électroniques de pointe. Les pièces sont souvent assemblées dans les pays de l'Est limitrophes de l'Allemagne avant d'être achevées en Allemagne. L'industrie automobile reste donc un secteur d'opportunités en Allemagne.

La Bavière est une région qui se distingue dans le secteur de l'automobile. Plus de 1.100 entreprises sont engagées dans l'industrie automobile en Bavière et réalisent un chiffre d'affaires total de l'ordre de 100 milliards d'euros.

Des fabricants d'automobiles reconnus dans le monde entier, d'excellents fournisseurs et des instituts de recherche efficaces sont localisés en Bavière. A titre d'exemple, Rudolph Diesel inventa le moteur diesel à la fin du XIXème siècle à Augsburg (Sud-Ouest de la Bavière). Par ailleurs, parmi les acteurs de l'industrie automobile bavaroise figurent des constructeurs haut de gamme mondialement célèbres, tels que BMW (Munich), Audi (Ingolstadt) et MAN Truck & Bus (Munich), ainsi que plus de 1.100 entreprises, y compris des équipementiers célèbres, tels que Bosch Rexroth AG, Brose, Dräxlmaier Group, Schaeffler ou Webasto.

Les clusters de recherche permettent de mettre en relation les différents acteurs de la chaîne de valeur automobile ainsi que les instituts de recherche ou universités de pointe. Ils favorisent l'échange de connaissances et la coopération.

L'initiative bavaroise de l'innovation et de coopération pour les équipementiers de l'industrie automobile (BAIKA) est un réseau à envergure internationale qui participe à la synergie entre les différents acteurs du secteur automobile.

2. L'industrie agro-alimentaire

L'Allemagne est désormais la première puissance agroalimentaire en Europe devant la France. L'industrie agro-alimentaire a généré un chiffre d'affaires de plus de 175 milliards d'euros en 2013 en Allemagne. Le secteur compte près de 5.900 entreprises qui emploient 554.000 personnes.

La compétitivité allemande est redoutable dans ce secteur et notamment dans les domaines des viandes (porc, volaille), des œufs et des produits laitiers. L'Allemagne est le 1^{er} producteur européen de lait. Le lait représente 16,2% de son chiffre d'affaires en 2013. Par ailleurs, le secteur de la viande de porc est emblématique. En 2000, le pays couvrait 80% de ses besoins, il atteint désormais 117%. L'Allemagne est aujourd'hui le 1^{er} producteur de viande de porc en Europe.

La branche agro-alimentaire a du potentiel notamment dans l'industrie biologique qui ne cesse de croître : elle représentait 2 milliards d'euros en 2000 contre presque 8 milliards en 2014.

Tous secteurs confondus, l'Allemagne exporte 53,5 milliards d'euros de produits agro-alimentaires ce qui en fait le 3^{ème} plus gros exportateur mondial après les Etats-Unis et les Pays-Bas avec 5,9% des parts de marché. En revanche, elle importe plus de 46 milliards d'euros de produits agro-alimentaires. Elle demeure toutefois un exportateur net.

L'outil industriel allemand est taillé pour servir le hard-discount qui rend le pays très compétitif. Cette qualité, combinée à la force du modèle agricole allemand laisse prévoir un potentiel intéressant pour l'industrie agro-alimentaire.

La Bavière joue un rôle conséquent dans l'industrie agro-alimentaire. En effet, l'agriculture et la sylviculture représentaient, en prenant en compte toute la chaîne de valeur de production (i.e. également l'industrie agro-alimentaire), 115 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2014.

La Bavière compte parmi les grandes régions agricoles allemandes : 1/3 des fermes allemandes sont en effet bavaroises, avec une superficie moyenne de 32 ha. Par ailleurs, 6.600 agriculteurs en Bavière ont fait le choix de l'agriculture biologique.

3. L'industrie du bâtiment

L'industrie du bâtiment a généré un chiffre d'affaires de 213 milliards d'euros en 2014 et a employé presque 2 millions de personnes. Le Ministère allemand pour l'économie et l'énergie (*Bundesministerium für Wirtschaft und Energie*) prévoit une augmentation des investissements réels dans le bâtiment de 2,1% entre 2014 et 2015 puis de 2,8 % entre 2015 et 2016.

Deux domaines sont à distinguer dans l'industrie du bâtiment :

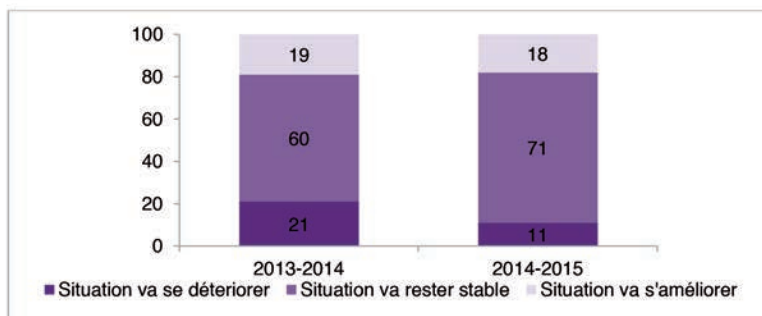
- Le BTP (bâtiments et travaux publics) qui représente 94,5 milliards d'euros de CA en 2014 et emploie 769.000 personnes.
- Le second œuvre (couverture, plomberie, peinture, finition, etc.) qui génère 118,5 milliards d'euros de CA en 2014 et emploie 1,17 million de personnes.

Depuis 2011, l'Allemagne assiste à un nouvel essor de construction de logements sur son territoire. Ainsi, entre 2012 et 2013, le taux de croissance atteignait les 4% contre 1% pour la construction de bâtiments pour les entreprises (bâtiments privés).

Le secteur doit également faire face à une nouvelle tendance : le tournant énergétique. Les bâtiments sont désormais construits en prenant davantage en compte les qualités environnementales et énergétiques.

La Bavière génère près de 20% du chiffre d'affaires total de la branche, la moitié de ce chiffre d'affaires étant réalisée par des entreprises avec un effectif supérieur à 50 employés.

Les entreprises dans le bâtiment en Bavière sont optimistes quant à la conjoncture économique dans le secteur. Ainsi pour 2015, 19% des entreprises considèrent que leur situation va s'améliorer, 71% qu'elle va rester stable et seulement 11% qu'elle va se détériorer.



Prévision de l'évolution de la situation des entreprises du bâtiment en Bavière

4. L'économie numérique

L'économie digitale ou numérique fait partie intégrante des technologies de l'information et des communications (TIC). Le secteur des TIC devrait générer un chiffre d'affaires de 155,5 milliards d'euros en Allemagne en 2015 avec un taux de croissance de 1,5%. L'Allemagne se place donc actuellement en deuxième position en Europe, après le Royaume-Uni.

Le numérique ne représente qu'une partie de l'industrie des TIC. Force est de constater néanmoins que cette industrie est en progression avec en Allemagne plus de 25.000 postes qui ont été créés entre 2013 et 2014, pour une grande partie dans le numérique.

La Bavière est une région très dynamique en ce qui concerne le développement du digital et du numérique. Munich est souvent considérée comme étant le premier centre pour les TIC en Europe.

En Bavière, environ 380.000 personnes travaillent aujourd'hui dans 20.000 entreprises du secteur des TIC. L'éventail des entreprises des TIC basées en Bavière est très varié : grands groupes internationaux (Google, Microsoft), PME innovantes et jeunes start-up. Chaque année, ce sont 4.400 diplômés dans ce domaine qui arrivent sur le marché du travail en Bavière.

L'Etat bavarois, conscient du potentiel de cette branche d'activités, n'hésite pas à promouvoir des initiatives dans ce secteur. Près d'un demi-milliard d'euros va être investi au total pour la stratégie de numérisation de la Bavière dans les domaines de la recherche et développement au cours des quatre prochaines années.

Les acteurs économiques de la Bavière sont également très impliqués dans le programme national « Industrie 4.0 » dont l'objectif est le maintien du leadership allemand dans les biens d'intensité technologique moyenne et supérieure.

Les créateurs d'entreprises en particulier doivent trouver des conditions optimales en Bavière. Ainsi, des centres incubateurs numériques comme le « WERK1.Bayern » à Munich ou le « IT Specicher » à Ratisbonne se développent. Ils abritent une série de startups et remplissent une fonction importante de mise en réseau et de multiplication pour les jeunes entreprises du secteur numérique.

Enfin, « le bonus numérique » est en cours de création. Celui qui investit dans des projets numériques spéciaux, comme dans la sécurité informatique, dans de nouveaux produits ou des processus de production mis en réseaux, perçoit des aides financières. L'Etat bavarois cherche à donner une forte impulsion afin de faciliter l'entrée des petites et moyennes entreprises bavaroises dans l'ère du numérique.

IV. Faire des affaires en Allemagne

A. 10 raisons de faire du business en Bavière (Allemagne)



1-Une force économique remarquable

L'Allemagne est la 4^{ème} économie mondiale en 2014 et la 1^{ère} économie d'Europe. Grâce à son environnement du travail flexible, son taux de chômage très bas et son modèle efficace basé sur l'exportation, l'Allemagne est le moteur de la reprise européenne.



2-Le plus grand marché d'Europe

L'Allemagne est le pays le plus peuplé d'Europe avec plus de 80 millions d'habitants. Par ailleurs, cette grande puissance revendique le produit intérieur brut (PIB) européen le plus élevé. Le PIB atteint plus de 33.355 euros par habitant. L'Allemagne dispose donc d'un grand marché avec un pouvoir d'achat élevé, qui représente un potentiel important pour des investisseurs.



3-Une position géographique centrale en Europe

Suite aux élargissements successifs de 2004, 2007 et 2013, l'Allemagne se situe désormais au cœur de l'Europe et du vaste marché de l'Union Européenne.

La position centrale de l'Allemagne sur le continent lui confère le rôle de passerelle pour approcher les marchés de l'Europe de l'Est.



4-Une main d'œuvre qualifiée et compétitive

81% des Allemands ont l'équivalent du baccalauréat ou une formation professionnelle. L'Allemagne dispose de plus de 400 universités et universités de sciences appliquées. Ainsi, ce sont plus de 85.000 personnes qui ont terminé leurs études d'ingénieurs en 2013. Le système allemand propose une éducation duale efficace avec une formation théorique conjuguée à un enseignement pratique. A titre d'exemple, le système d'éducation et l'industrie sont totalement imbriqués.

Enfin, les réformes Hartz (entre 2003 et 2005) ont rendu le marché du travail plus compétitif. Le coût du travail reste maîtrisé en Allemagne. Les charges patronales sont beaucoup moins élevées qu'en France et sont de surcroît plafonnées, rendant la main-d'œuvre qui est qualifiée, très compétitive.



5-Des infrastructures efficaces et fiables

L'Allemagne est dotée d'un réseau d'infrastructures complet et de qualité. Au total, elle compte 21 aéroports internationaux, 23 ports maritimes, 7.731 km de voies fluviales, 230.702 km de réseau routier et 37.679 km de voies ferroviaires.

L'Allemagne est un carrefour européen pour les flux d'hommes et de marchandises :

- Le Rhin est la voie navigable essentielle reliant le Sud aux ports du Nord.
- Hambourg est le plus grand port d'Allemagne et le 3^{ème} port d'Europe en tonnage.
- L'aéroport de Francfort est le 1^{er} aéroport d'Allemagne et le 3^{ème} d'Europe en transport de passagers.



6-Une forte communauté française

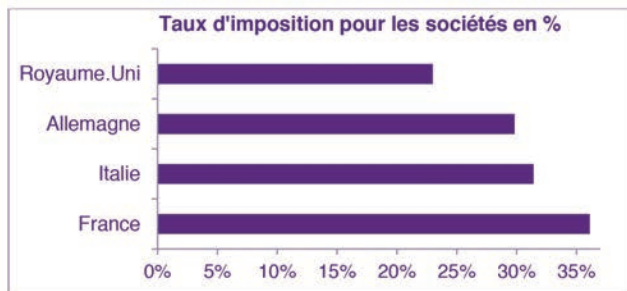
Évalué à plus de 160.000, le nombre de Français présents en Allemagne est un atout pour une PME qui recherche des profils bilingues en adéquation avec ses besoins.

Les expatriés français sont principalement installés à Munich, Francfort-sur-le-Main, Cologne et Berlin ainsi que dans les zones frontalières.



7-Un système de taxes avantageux

De profondes réformes ont permis de diminuer significativement l'impôt et les taxes auxquelles sont soumises les sociétés en Allemagne. L'Allemagne est dorénavant un pays compétitif sur le plan fiscal.

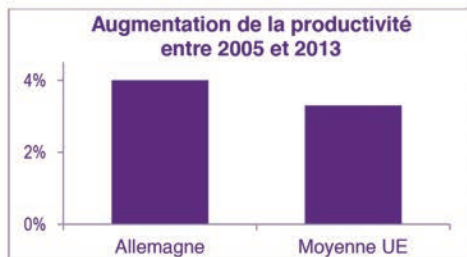




8-Une productivité élevée

Les Allemands se démarquent en Europe et dans le monde pour leur productivité et ce même dans les tâches à haute valeur ajoutée.

L'Allemagne a un rapport coût-travail parmi les meilleurs d'Europe.



9-Un savoir-faire industriel basé sur l'innovation

L'Allemagne occupe la 1^{ère} place en Europe en matière de recherche. La R&D est un secteur prioritaire dans lequel elle investit plus de 3% de son PIB.

Les PME sont la pierre angulaire de la force industrielle allemande. Au nombre de 3,7 millions, elles contribuent au savoir-faire et à l'innovation en Allemagne.

De ce fait, le pays revendique un savoir-faire plus que compétitif qui lui permet d'être une grande puissance industrielle.



10-Un système politique stable et un climat des affaires favorable

La loi fondamentale allemande est source de liberté et de stabilité. Elle représente les bases de la démocratie allemande et se traduit par une culture non-interventionniste qui laisse davantage de liberté aux acteurs économiques.

L'Allemagne offre un environnement propice aux affaires et favorise l'esprit d'entreprise. Elle se classe à la 14^{ème} place mondiale en ce qui concerne la facilité de faire des affaires.

B. 10 « Do & Don't » à respecter sur le marché allemand



1-Donnez des garanties

On convainc un Allemand, on ne le séduit pas.
Il faut savoir être précis dans son argumentaire, offrir des garanties et des engagements clairs. Les références sont très importantes aux yeux des Allemands.



2-Respectez les délais

Cela peut sembler très rigoureux pour un Français mais c'est un signe de professionnalisme et de confiance pour les Allemands.
Il vaut mieux ne pas s'engager en expliquant la raison, plutôt que de finir par livrer le produit ou la prestation en retard.



3-Evitez de parler vie privée dans les affaires

Contrairement à la méthode française, une relation d'affaire comporte peu de remarques sur la vie privée, au moins dans la première phase d'approche. De tels éléments de discussion sont plutôt de nature à mettre les Allemands mal à l'aise.



4-Evitez de parler pour ne rien dire

Ce qui est attendu d'un bon commercial est très différent en France et en Allemagne.
Il vaut mieux parler peu mais bien du produit. Un Allemand mettra l'accent sur les volets techniques et les données précises et chiffrées.



5-Réfléchissez au lieu d'implantation

Berlin n'est la capitale officielle allemande que depuis la réunification, contrairement à Paris qui l'est depuis plusieurs siècles en France. L'Allemagne est un pays davantage décentralisé. Ainsi Berlin n'est pas forcément le lieu privilégié pour faire des affaires. Il faudra savoir s'implanter près de son réseau de sous-traitants et de ses clients.



6-Faites preuve de stabilité

Que ce soit au niveau politique ou économique, les Allemands prônent la stabilité. Les entreprises prennent des décisions sur le long-terme pour faire croître leur activité ce qui garantit un certain équilibre. S'implanter via une structure stable montre au partenaire ou au client l'intérêt persistant pour l'Allemagne.



7-Soyez patient

Les Allemands ont besoin de temps avant de prendre une décision car ils vérifient chaque aspect d'un contrat. Néanmoins après avoir pris une décision, ils s'y tiennent et sont fidèles.

Développer son business en Allemagne prend généralement du temps, l'endurance et la ténacité sont des facteurs essentiels de réussite.



8-Arrivez bien préparé

L'organisation est un signe de professionnalisme en Allemagne. Avant un rendez-vous, il est important de préparer un ordre du jour. Après un rendez-vous, un compte-rendu est toujours apprécié. La culture de l'écrit prévaut en Allemagne.

Par ailleurs, même si les Allemands sont les champions de l'exportation, ils privilégient l'utilisation de leur propre langue. Avant d'approcher un prospect, il est recommandé de faire traduire la documentation et le site internet par des professionnels.



9-Présentez des produits innovants mais utiles

Les Allemands privilégient le côté utile et pratique des choses plutôt que leur esthétique ou leur originalité.

Ils sont connus pour leur pragmatisme. A la vue d'un produit innovant, l'Allemand se posera toujours les questions de la faisabilité, des coûts et de l'utilité de celui-ci.



10-Faites vous accompagner

Avec l'amitié franco-allemande (*deutsch-französische Freundschaft*) et l'intégration européenne, on imagine, à tort, que les systèmes fiscaux et juridiques sont déjà complètement harmonisés. Il n'est pas possible de transposer directement un business model qui marche en France sur le marché allemand.

L'accompagnement par des professionnels pour réussir son implantation est indispensable.

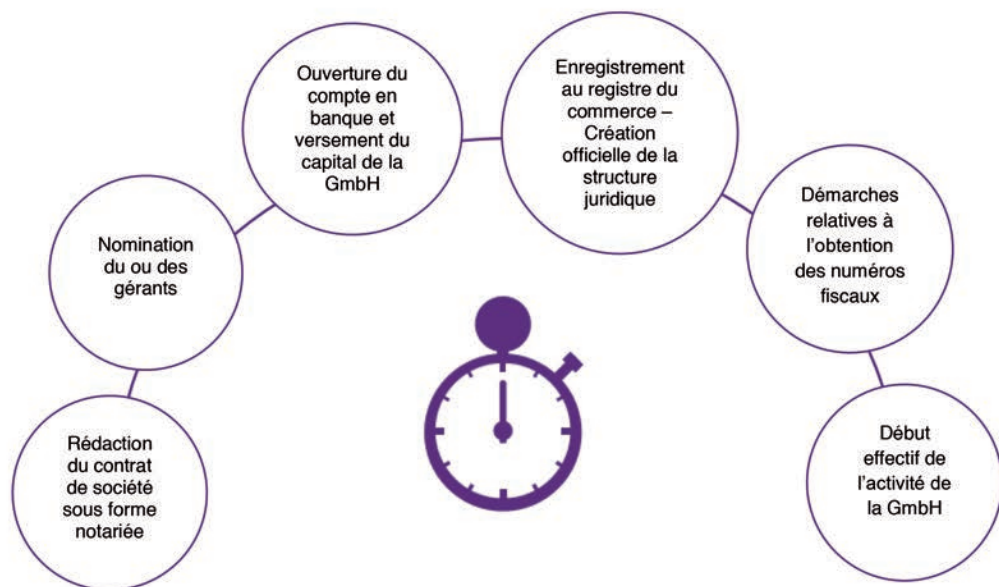
C. S'implanter en Allemagne

1. Créer une entreprise

Pour l'investisseur étranger, la forme juridique la plus adaptée est la société à responsabilité limitée de droit allemand : « Gesellschaft mit beschränkter Haftung » (GmbH). C'est l'équivalent de la SARL française. Cette forme juridique donne aux associés une grande souplesse pour fixer les règles de fonctionnement de la société tout en limitant la responsabilité aux apports.

Capital minimum	25.000 € - Capital social composé de parts sociales librement cessibles.
Délai moyen de création	3 à 4 mois jusqu'à l'obtention des numéros fiscaux
Associés	Aucune contrainte relative au nombre et à la nationalité des associés - Responsabilité est limitée aux apports.
Assemblée des associés	Formalisme juridique très réduit pour la tenue d'AG
Gérant	Possibilité d'avoir un ou plusieurs gérants. Ils peuvent être de nationalité étrangère et ne pas résider en Allemagne - obligatoirement une personne physique.

Les 6 étapes de création d'une structure



2. Le droit social et ses spécificités

L'Allemagne est reconnue pour bénéficier d'un cadre du droit du travail plus souple qu'en France :

Le droit social en Allemagne	
Charges sociales	20% pour l'employeur 20% pour le salarié
Durée de travail légale	40 heures par semaine
Durée quotidienne maximale	8 heures, allongement possible à 10 heures
Nombre de jours fériés par an	9, cela varie jusqu'à 13 jours en fonction des Länder
Salaire horaire minimum	8,5 €/heure, instauré en janvier 2015
Durée maximale pour un CDD	24 mois, il peut être conclu sans motif particulier et prolongé jusqu'à 3 fois dans la limite des 24 mois
Période d'essai légale	6 mois, contrat de travail peut être résilié moyennant un délai de préavis de 2 semaines
Protection contre le licenciement	Aucune dans les entreprises de moins de 10 salariés (pas de motif, ni indemnité quelle que soit l'ancienneté)
Délai de préavis légal	1 mois pour un employé d'une ancienneté < 5 ans (2 mois pour 5-8 ans et 3 mois pour 8-10 ans)
Nombre de congés payés minimum	20 jours par an (semaine de 5 jours)

3. Le droit fiscal et ses spécificités

L'Allemagne offre un cadre fiscal compétitif pour les sociétés :

Profit de l'entreprise : **Taux de 15%**

Impôt de solidarité (pour financer la réunification) : **5,5%** de ces 15%

Taux final d'imposition : **15,825% des bénéfices**

Taxe professionnelle : Taux moyen de l'ordre de **15%** qui varie selon les municipalités

Le taux global d'imposition s'établit à environ 30%. Une GmbH (équivalent de la SARL) permet de réduire les coûts en termes de fiscalité par rapport à une société de personne. Les dividendes versés en France sont exonérés de retenue à la source.

L'impôt sur le revenu, quant à lui, est nettement supérieur en Allemagne à celui pratiqué en France. Il est prélevé à la source tous les mois.

Un impôt sur le culte (« Kirchensteuer ») est obligatoire à partir du moment où la personne déclare son appartenance à une religion.

4. Racheter une entreprise

Le marché de la reprise est en essor en Allemagne mais il est très concurrentiel. En effet, face à la baisse démographique, il existe de nombreuses petites entreprises familiales qui ne trouvent pas directement de repreneur ou d'héritier au sein de leur famille. Sur les 95% d'entreprises familiales en Allemagne, 20% vont être amenées à être vendues dans les années à venir.

Actuellement, on compte environ 70.000 transactions par an en Allemagne. 51% restent aux mains de la famille et 28% sont reprises par des personnes déjà dans l'entreprise. Il reste donc 21% des entreprises qui sont véritablement mises sur le marché et représentent une cible potentielle intéressante pour les acheteurs français.

La Loi allemande sur les transformations de sociétés (*Umwandlungsgesetz*) permet de procéder à une transformation sans liquidation, soit avec un transfert des actifs et du passif, soit par voie de fusion.

Les fusions-acquisitions sont monnaie courante en Allemagne, toutefois, les entrepreneurs allemands ne s'intéressent pas simplement au prix de rachat de leurs entreprises. Lorsqu'ils cèdent leurs entreprises, ces derniers veulent partager des valeurs fortes avec le repreneur français. Il y a une culture d'entreprise à maintenir et à respecter avec ces entreprises familiales.

La démarche d'acquisition d'une entreprise en Allemagne suit un code précis que le repreneur français doit respecter :

- Avoir une démarche proactive pour approcher l'entreprise allemande : contacts réguliers, professionnalisme, rigueur, ponctualité.
- Fixer au préalable les règles et le cadre de la cession. Il faut définir les conditions de la négociation et s'engager à les respecter, cela revêt une importance accrue aux yeux du vendeur allemand.
- Définir le déroulement de la due diligence (vérification des risques financiers et juridiques), les procédures à mettre en place (liste des documents à remettre, intervenants, durée), les règles de confidentialité, l'exclusivité de négociation ainsi que la rupture des négociations.
- Rassurer le vendeur allemand, son entreprise et ses salariés qui seront souvent méfiants vis à vis d'un repreneur français. Cela permettra d'éviter notamment la fuite des meilleurs éléments de l'entreprise.

EURORENNES

GIBOIRE
GROUPE
vues sur l'avenir



EUROSQUARE

Bd Solferino

5.900 m²
de bureaux
à vendre ou à louer

IDENTITY 3

Sud Gare

22.000 m²
de bureaux
à vendre ou à louer



giboire.com ■ Contactez-nous au **02 23 42 43 44**



THE NEW MINI CLUBMAN.



by HUCHET
Rennes - Saint Malo



WORLD TRADE CENTER® RENNES BRETAGNE



Le World Trade Center Rennes Bretagne est un **“one-stop business shopping center.”**

Il permet la mise en relation de 750 000 membres dans plus de 90 pays.

Votre entreprise y trouvera une solution adaptée et sur mesure à chaque étape de son développement international :

- Services d'accompagnement personnalisé
- Veille stratégique et rencontres internationales
- Club World Trade Center
- Développement de compétences
- Business services

www.wtc-rennes-bretagne.com

WORLD TRADE CENTER RENNES BRETAGNE

2 avenue de la Préfecture - CS 64204
35042 Rennes Cedex France
Tél. : 02 99 33 66 66 / Fax : 02 99 33 24 28
contact@wtc-rennes-bretagne.com

Animé par  CCI RENNES

UNION DES
ENTREPRISES

L'entreprise, c'est la vie

UE35

Rassemblement
Juridique
Social
Proximité
Informer
Ecouter
Mandats
Partage
Soutien
Lobbying
Imaginer

au coeur des réseaux entreprises

Sociétal
Développement
Durable
Ressources Humaines
Représenter
Défendre
Echanges
International
Territoire
Servir
Agir
Environnement
Gérer

www.ue35.fr

FELIXtimes

APÉRITIF-BAR • RESTAURANT

Au Comptoir du Chef



A l'Apéritif Bar



A la table de Félix



Votre soirée



16 RUE D'ISLY RENNES
felixrennes@gmail.com

02 99 01 96 14

After Munich 2015
chez Félix
le mercredi 25/11
à partir de 19h

Aéroport Rennes Bretagne

VOUS AUSSI

BOOSTEZ VOS ÉCHANGES



DÉPARTS DE RENNES

LONDRES	1h20
BARCELONE	1h30
MARSEILLE	1h20
LYON	1h15
TOULOUSE	1h10
NICE	1h35
SOUTHAMPTON	1h05

Départs sur rennes.aeroport.fr



Au départ de Rennes, en moins d'1h40 de vol, vous êtes à Londres, Barcelone, Southampton, Marseille, Lyon, Toulouse, Paris ou Bordeaux. Et en moins de 4 heures, vous êtes à Amsterdam, Dublin, Berlin, Bologne, Rome, Francfort, Genève, Milan...
Imaginez le temps de gagné ! Et le temps... enfin, vous connaissez la suite...

Réservez vite votre vol sur : www.rennes.aeroport.fr



Un aéroport
du Conseil régional
de Bretagne



ON PEUT ASSURER 18 MILLIONS DE PERSONNES ET N'OUBLIER PERSONNE

—
AG2R LA MONDIALE est le groupe de référence en l'assurance de la personne.

Société de personnes à gouvernance paritaire et mutualiste, nous cultivons un modèle de protection sociale unique, qui conjugue étroitement rentabilité et solidarité, performance et engagement social. C'est pourquoi nous investissons le fruit de nos résultats au bénéfice de nos assurés et développons de nouvelles garanties et des services plus personnalisés à coûts maîtrisés. Nous consacrons aussi près de 100 millions d'euros par an pour aider les personnes fragilisées et soutenir des initiatives collectives dans le domaine du logement, de la prévention, de l'aide aux aidants et du retour à l'emploi des publics précaires.

Pour prendre rendez-vous avec un conseiller, contactez nous au :
0970 808 808 (numéro non surtaxé)



AG2R LA MONDIALE

le contraire de seul au monde

**PRÉVOYANCE
SANTÉ
ÉPARGNE
RETRAITE
ENGAGEMENT SOCIAL**

14/15/16 OCTOBRE 2015

L'Allemagne est la quatrième économie mondiale et la première d'Europe.

Le commerce représente plus de 88 % du PIB allemand et le pays est un champion de l'exportation.

L'Union européenne est le premier partenaire commercial de l'Allemagne, avec environ 60 % des exportations et 60 % des importations au sein de l'UE. L'Allemagne est aussi le premier fournisseur et le premier client de la France.

S'IMPLANTER EN ALLEMAGNE

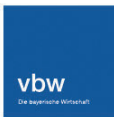
- ▲ 1^{er} partenaire commercial de la France et 1^{ère} puissance européenne
- ▲ Main-d'œuvre qualifiée, expertise de haut niveau, forte compétitivité
- ▲ Marché intérieur important (plus vaste population de l'UE)

Données Praxem International, filiale de BPCE International.

Cork 2000, Cadix 2001, Cardiff 2002, Porto 2003, Gênes 2004, Prague 2005, Istanbul 2006, Berlin 2007, Budapest 2008, Tunis 2009, Varsovie 2010, Milano 2011, Stockholm 2012, Dubai 2013, Barcelona 2014.

PATRONAT ALLEMAND

bayme vbm /
Die bayerischen Metall- und Elektro-Arbeitgeber



PARTENAIRE OFFICIEL 2015



AG2R LA MONDIALE

PARTENAIRES INSTITUTIONNELS



PARTENAIRES PRIVÉS



VOTRE CONTACT

Nathalie Potin

Union des Entreprises 35
2 allée du Bâtiment - BP 71657
35016 Rennes Cedex
02 99 87 42 97
nathalie.potin@ue35.fr
www.ue35.fr